

prof. nzw. dr hab. Janusz Toruński
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny
w Siedlcach

Zarządzanie jakością świadczenia usług doradczych na przykładzie Ośrodka Doradztwa Rolniczego Quality management of consulting services on the example of the Agricultural Consulting Centre

Streszczenie: System zarządzania jakością wspomaga zarządzanie w firmie. Wdrożenie go wiąże się z zaistnieniem w niej nowych kategorii pojęciowych, ustala i formalizuje procedury działań. System jest udokumentowany i dostosowany do możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa, tworzy nową – skuteczną jakość. W artykule została podjęta próba oceny wpływu systemu zarządzania jakością na funkcjonowanie Ośrodka Doradztwa Rolniczego oraz identyfikacji korzyści wynikających z jego wdrożenia.

Abstract: The quality management system is assisting managing in the company. Enforcing him is involving becoming known in it of new notional categories he is establishing and is formalizing procedures of action. The system is substantiated and adapted for the possibility and needs of the enterprise, is creating new – effective quality. In the article a taken attempt of the evaluation of the influence of the quality management system stayed for functioning of the Centre of the Agricultural Consulting and the identification of resulting benefits from implementing him.

Wstęp

Jakość to pojęcie interdyscyplinarne, funkcjonujące w wielu aspektach ludzkiego życia, obejmując swym zasięgiem jakość wyrobu, usługi, pracy i życia. Potocznie jakość określamy jako stopień, w jakim wyrób lub usługa odpowiada wymaganiom i oczekiwaniom oceniającego. Jakość to tak jakby średnia wszystkich działań podejmowanych na drodze realizacji celu.

Zatem jakość to zespół cech wyrobu lub usługi, które w pełni gwarantują spełnienie oczekiwań i wymagań klienta. Trzeba mieć przy tym świadomość, że potrzeba jakości musi powstać w człowieku, który musi zrozumieć jej istotę i znaczenie w celu bycia jego twórcą ciągle ją udoskonalającym. Jakość to poziom doskonałości i ciągle poszukiwanie coraz to lepszych i nowocześniejszych rozwiązań. Takie podejście do zagadnienia i problemu jakości stanowi szansę na sukces firmy. System zarządzania produkcją staje się jednym z najważniejszych podsystemów zarządzania obok zarządzania produkcją, finansami, marketingiem, zasobami ludzkimi, itp.

L. Wasilewski wprowadzenie zasad zarządzania jakością do literatury światowej przypisuje A.V. Feigenbaumowi, autorowi opublikowanej w 1961 roku książki pt. „Total Quality Control, Engineering and Management”, która wywarła poważny wpływ na ukształtowanie się tej dziedziny w teorii i praktyce zarządzania.

Według E. Skrzypek jakość to stan świadomości wszystkich uczestników (podmiotów, pracowników) biorących udział w procesie powstawania i utrzymania odpowiedniego poziomu jakości. To także najważniejsza broń w konkurencji rynkowej i handlu międzynarodowym. Jest to sposób kierowania i organizacji niezbędny do ożywienia ekonomicznego i społecznego oraz subiektywny motyw i obiektywny sprawdzian efektywności działania¹. Jakość jest ważnym celem strategicznym, co wynika z rzadkości czynników produkcji, dążenia do pełnego zaspokojenia potrzeb, wymiany informacji i wzrostu postępu technicznego².

S. Wawak podkreśla, że seria norm ISO 9000, wydana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną jest dziś najpopularniejszą ze wszystkich norm międzynarodowych. Seria ta opisuje uzgodnione wytyczne w sprawie kształtu systemu zapewnienia jakości. Opisuje efektywne działający system zarządzania projakościowego i przedstawia wymagania przed nim stawiane. Systemy jakości są jednak o wiele starsze (np. Kodeks Hammurabiego) i w niektórych postaciach aż do połowy XX wieku były związane ze stosowaniem przemocy i kar cielesnych w celu uzyskiwania jakości. Dopiero powstanie profilaktyki zapobiegania wadom zamiast karania za wystąpienie ich zmieniło pogląd na tę kwestię³.

System zarządzania jakością

Normy serii ISO oparte są na ośmiu zasadach zarządzania jakością, które mogą być pomocne kierownictwu przy doskonaleniu funkcjonowania. Zasady te mają ułatwić osiągnięcie celów dotyczących jakości i mają kluczowe znaczenie dla wdrożenia systemu zarządzania jakością oraz prowadzenia organizacji w kierunku doskonalenia funkcjonowania.

Aby organizacja osiągnęła sukces trzeba nią zarządzać w sposób przejrzysty i systematyczny. Sukces zależy podsystemu zarządzania skierowanego na ciągłe doskonalenie.

W celu uzyskania takiego efektu należy stosować następujące zasady:

- Rozpoznanie klienta – istnienie organizacji na rynku uzależnione jest od klientów, trzeba więc zrozumieć ich potrzeby aktualne i przewidywać przyszłe wychodząc im naprzeciw;
- Przywództwo – kierownictwo ustala cele jednostkowe, opracowuje kierunki działania oraz tworzy przyjazny klimat służący zaangażowaniu wszystkich pracowników w celu osiągnięcia założonych celów organizacji;

¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 16.

² E. Skrzypek, *System zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie*, PTE, Lublin 1992, s. 4.

³ S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Gliwice, Wyd. Helion, 2002, s. 60.

- Zaangażowanie ludzi – najcenniejszym kapitałem organizacji są ludzie w celu uzyskania maksymalnych korzyści przez organizację należy angażować wszystkich pracowników;
- Podejście procesowe – założony cel można efektywnie osiągnąć gdy zasoby i działania zarządzane są procesowo;
- Podejście systemowe do zarządzania – zarządzanie systemem jakości polega na zarządzaniu wzajemnie powiązanych ze sobą procesów;
- Ciągłe doskonalenie – ciągłe doskonalenie jest stałym celem organizacji;
- Podejście rzeczowe w podejmowaniu decyzji – poprawne decyzje zależą od logicznej analizy posiadanych informacji i danych;
- Wzajemne korzystne powiązania dostawców – współpraca z godnymi zaufania dostawcami zapewnia osiągnięcie wysokich zysków przez organizację;

Punkt 2.2 normy dokładnie określa, iż należy rozróżnić wymagania odnoszące się do Systemu Zarządzania Jakością od wymagań wyrobu mogą określać klienci lub organizacje zajmujące się przewidywaniem potrzeb klientów.

Proces wdrażania i rozwoju systemu zarządzania jakością składa się z następujących kroków:

- Określenie potrzeb oczekiwań klientów oraz innych zainteresowanych podmiotów;
- Ustalenie polityki jakości i celów związanych z jakością;
- Określenie procesów i zakresów odpowiedzialności, niezbędnych do osiągnięcia celów jakościowych;
- Ustalanie metod pomiaru i skuteczności każdego procesu;
- Wykorzystanie tych miar do określenia skuteczności i sprawności każdego procesu;
- Określenie zamierzeń zapobiegających niezgodności i eliminowanie takich wypadków;
- Ustalenie i stosowanie procesów mierzących do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Doradztwo rolnicze

Doradztwo rolnicze jest różnie definiowane i nie istnieje jedna ogólnie przyjęta definicja doradztwa rolniczego.

Przez doradztwo rolnicze rozumie się udzielanie pomocy fachowej rolnikom – producentom. Pomoc ta polega na przekazywaniu rolnikom informacji oraz na instruktażu z zakresu przyrodniczych, technicznych i ekonomicznych zagadnień produkcji rolniczej, jak też na przekonywaniu rolników do ulepszania organizacji gospodarstw i technologii produkcji.

Przedmiotem badań doradztwa rolniczego są funkcje zawodowe doradców rolniczych, typologia rolników jako partnerów doradcy w procesie do-

radczym oraz takie podstawowe składniki tego procesu jak: cele, treści, formy, metody i środki.

Głównym zadaniem doradztwa rolniczego jest badanie i ustalanie zależności, jakie warunkują optymalizację procesu doradczego, a w szczególności związków zachodzących pomiędzy potrzebami, stanem i gotowością rolników do uczestniczenia w procesie doradczym, czynnościami metodyczno-organizacyjnymi doradców rolniczych oraz różnorodnymi treściami doradztwa rolniczego⁴. Doradztwo rolnicze oddziałuje poprzez różnorodne metody:

- mass media – drukowane i elektroniczne środki przekazu pomagają doradcy docierać równocześnie do dużej liczby rolników;
- doradztwo grupowe – obejmuje mniejszą liczbę rolników, ale daje większe możliwości współdziałania i oddziaływania oraz wymiany doświadczeń;
- doradztwo indywidualne – polega na rozmowie doradcy z rolnikiem.

W ostatnich latach zaszło wiele poważnych zmian, będących wynikiem wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Zmiany te następowały niezwykle szybko i ta tendencja nadal się utrzymuje, ponieważ integracja z Unią Europejską spowodowała konieczność dostosowywania się wszystkich sfer życia gospodarczego i społecznego do nowych warunków. Najbardziej oczekiwane zmiany jako efekt integracji miały nastąpić na obszarach wiejskich, które w sposób wyraźny odbiegały od standardów europejskich⁵. Ten oto problem stał się wyzwaniem dla polskiego doradztwa rolniczego, które musiało dostosować programy wspierania rolników i pomagania im dostosowane do standardów europejskich przy jednoczesnych trudnościach finansowych. Rola doradztwa rolniczego stanowi istotną rolę, ze względu na powagę zmian, jakie zachodzą w przepisach, aktach prawnych regulujących polskie rolnictwo. Wyraźny nacisk kładzie się na pomoc rolnikom w uzyskiwaniu unijnych dotacji do gospodarstw rolnych, aby nie odbiegały, lecz ciągle zbliżały się do standardów europejskich. Jest to bardzo odpowiedzialne i trudne zadanie zważywszy na nakładane przez UE sankcje ekonomiczne i gospodarcze.

Funkcje i struktura doradztwa rolniczego oraz kierunki oddziaływania

Aktualnie w Polsce występują dwie niezależne struktury państwowego doradztwa rolniczego. Pierwszą z nich tworzą Wojewódzkie Ośrodki Doradztwa Rolniczego podległe poszczególnym Wojewodom. Drugą – Regionalne Centra Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich podległe Ministerstwu Rolnictwa i Rozwoju Wsi Krajowego Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich. Obie te struktury oprócz stymulowania rozwoju rolników działają na rzecz stymulowania rozwoju rodziny rolniczej,

⁴ Z.J. Przychodzeń, *Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie*, Wyd. SGGW, Warszawa 1992, s. 15.

⁵ S. Zawisza, A. Niedbalski, *Ośrodki doradztwa rolniczego w Polsce wobec zmian wynikających z integracji z Unią Europejską*, [w:] „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego”, nr 1/ 2007, s. 18.

a także społeczności wiejskich⁶. Dla sprawnej realizacji powierzonych im zadań Wojewódzkie Ośrodki oraz Regionalne Centra dysponują odpowiednim potencjałem materialnym i osobowym. Pracownicy tych jednostek zaangażowani bezpośrednio w wspieranie rozwoju rolników – tworzą z dniem 1 stycznia 2003 r. nową kategorię zawodową „doradców rolniczych”⁷.

Osoby te posiadają na ogół wyższe wykształcenie rolnicze, a wymagane na zajmowanym przez nie stanowisku pracy kompetencje pozaprzedmio- towe (metodyczne, komunikacyjne i organizatorskie) uzyskały albo łącznie w procesie doksztalcenia (np. podyplomowe studia pedagogiczne) i doskonalenia zawodowego (kursy i seminaria metodyczne), albo tylko doskonalenia zawodowego. Jak dotąd Ministerstwo Edukacji Narodowej nie ujmuje w swych klasyfikacjach zawodu doradcy rolniczego, czego konsekwencją jest brak kształcenia do tego zawodu⁸.

ODR i Regionalne Centra Doradztwa zajmują się m.in. doradztwem bezpośrednim, świadczonym na rzecz mieszkańców wsi w celu ułatwienia rozwiązywania problemów produkcyjnych, ekonomicznych lub społecznych ludności wiejskiej.

Doradcy rolni we wszystkich oddziałach mają zorganizowany tydzień pracy w podobny sposób:

- w każdy poniedziałek wszyscy pracownicy urzędują w biurze oddziału;
- przez wszystkie dni tygodnia biurze oddziału dyżuruje jeden z pracowników;
- poza tym każdy doradca ma ustalone dni, podczas których pełni dyżur w swojej gminie;
- w pozostałe dni pracownicy terenowi kontaktują się z rolnikami w terenie, według zgłoszonego zapotrzebowania rolników lub według potrzeby wynikającej z realizacji zadań rzeczowych.

Każdy z doradców ma określony obszar działania, najczęściej gminę lub wydzieloną część kilku gmin. Pod realizację cotygodniowych zadań doradcy sporządzają plany wyjazdów. Praktycznie każdy z rolników ma możliwość skontaktować się z doradcą w gminie lub bezpośrednio w gospodarstwie. Przyspieszone zmiany w rolnictwie wymagają szerokiego wsparcia rolnika ze strony doradcy. W związku z tym zakres działań doradcy rolnego ciągle się powiększa⁹.

Ośrodki Doradztwa Rolniczego

Początek lat 90. to przełomowy moment w doradztwie – technologię połączono z informacją rynkową. Wprowadzono doradztwo z zakresu rachunkowości rolnej i tworzenia pozarolniczych miejsc pracy. Zapoczątkowane

⁶ W. Kujawiński, *Nowy zawód – doradca rolniczy*, „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” nr 1/22003, s. 15.

⁷ Dz.U. Nr 222 z 2002 r., poz. 1868 roku.

⁸ Dz.U. Nr 4 z 1998 r., poz. 9 i Dz.U. nr 53, poz. 535 z 1999 roku.

⁹ B. Karczewska, *Funkcje i struktura doradztwa rolniczego oraz kierunki oddziaływania*, [w:] „Aktualności Rolnicze”, nr 1/2004, s. 3.

w 1990 r. wdrażanie programu reformy gospodarczej, ukierunkowanej na tworzenie podstaw gospodarki rynkowej, spowodowało reorganizację systemu doradztwa rolniczego. Od 1 stycznia 1991 r. wojewodowie: ciechanowski, ostrołęcki, płocki, siedlecki, skierniewicki, radomski i warszawski powołują Ośrodki Doradztwa Rolniczego. Rozpoczęta w 1991 r. w całym kraju reforma doradztwa oparta była o raport sporządzony w wyniku rozmów rządowych z Bankiem Światowym oraz opracowany i systematycznie wdrażany przez 5 lat Polsko-Amerykański Program Doradztwa Rolniczego. Uwzględniono również zalecenia raportu FAO. Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej określiło zasady, na jakich powinien opierać się nowy system doradztwa rolniczego. Dotyczyły one powszechnej dostępności i uspołecznienia doradztwa, finansowania go z budżetu państwa oraz ścisłego powiązania z nauką rolniczą. Jednym z pierwszych kroków było oddzielenie funkcji doradczych od działalności gospodarczej i produkcyjnej, pozbawiając tym samym ODR-y zaplecza w postaci gospodarstw rolnych. Przy ODR-ach powołano Społeczne Rady Doradztwa Rolniczego.

Charakterystyka działalności Ośrodka Doradztwa Rolniczego

Ośrodek Doradztwa Rolniczego realizuje działalność statusową i świadczy usługi dla rolników. Działalność statusowa polega na organizowaniu szkoleń rolniczych, prowadzeniu demonstracji na temat prawidłowej technologii produkcji roślinnej i zwierzęcej, oraz kodeksu dobrej praktyki rolniczej, pokazów stosowania i działania najnowszej technologii rolniczej. Organizuje wyjazdy szkoleniowe dla rolników, współpracuje z samorządami i firmami działającymi na rzecz rolnictwa. Udziela porad odnośnie prawidłowej technologii produkcji roślinnej, zwierzęcej i korzystania przez rolników z programów pomocowych z Unii Europejskiej i innych w zależności od oczekiwań rolników. Działalność usługowa polega na sporządzaniu planów przedsięwzięć (biznes planów) dla rolników, sporządzaniu wniosków o różnego rodzaju dopłaty rolnicze, obszarowe ONW (niekorzystne warunki gospodarowania), rolno-środowiskowe, o dostosowywanie do standardów Unii Europejskiej, sporządzanie wniosków SPO (Sektorowy Program Operacyjny) z zakresu inwestycji w gospodarstwach rolnych, młody rolnik i PROW, w tym renty strukturalne, zalesienia i inne. Pracownicy ODR upowszechniają pobieranie prób glebowych mających na celu prawidłowe nawożenie, wapnowanie gleb kwaśnych. Prowadzą dystrybucję wapna nawozowego i doradzają rolnikom jak budować budynki gospodarcze w celu poprawy dobrostanu zwierząt. Prowadzą kursy chemizacyjne i szkolą w dziedzinie modernizacji sprzętu służącego do chemicznej ochrony roślin.

Integracja Polski z Unią Europejską jest czynnikiem bardzo głęboko oddziałującym w procesy gospodarcze i społeczne naszego kraju. Wieś i rolnictwo oraz cała strefa agrobiznesu zyskały nowe możliwości dzięki licznym programom wsparcia Wspólnej Polityki Rolnej.

Obecność Polski w Unii Europejskiej i dokonujące się od kilku lat procesy dostosowawcze w rolnictwie wynikające z tej sytuacji, ukierunkowują

doradztwo rolnicze na działania związane z problematyką dotyczącą procesu dostosowania warunków produkcji rolnej do standardów Unii Europejskiej.

Na terenie działania Ośrodka zaplanowano współpracę ze 100 grupami rolników (w tym: 11 grup zarejestrowanych), skupiającymi 2567 członków.

W celu realizacji wyżej wymienionych zadań doradcy będą realizować zagadnienia z zakresu: ekonomiki, rachunkowości rolnej, marketingu, przedsiębiorczości, wdrażania polityki rolnej Unii Europejskiej, ekologii, wielokierunkowego rozwoju wiejskich gospodarstw domowych oraz technologii produkcji – rolniczej, ogrodniczej i zwierzęcej. Aby temu sprostać, wszyscy pracownicy na swoich stanowiskach pracy pogłębiać będą wiedzę na ww. tematy oraz gromadzić niezbędne materiały, w tym również dostępne poprzez Internet.

W Oddziale zatrudnionych jest 131 osób, w tym: Kierownik Oddziału, Wydział Administracyjno-Gospodarczy – 13 osób, Wydział Gospodarstwa Wiejskiego i Agroturystyki – 4 osoby, Wydział Agrobiznesu – 6 osób, Wydział Rozwoju Obszarów Wiejskich – 4 osoby, Wydział Technologii Produkcji Rolniczej – 7 osób, Wydział Edukacji i Informacji – 3 osoby, Wydział Wydawnictw i Promocji – 4 osoby, Wydział Ekologii i Ochrony Środowiska – 3 osoby, Wydział Księgowości – 3 osoby oraz Wydział Organizacji i Kadr – 1 osoba.

Zadania badanego Ośrodka Doradztwa Rolniczego

Do podstawowych zadań Ośrodka Doradztwa Rolniczego, w którym prowadzono badania, należy:

1. Prowadzenie doradztwa i organizowanie szkoleń w zakresie:
 - ekonomiki, rachunkowości i organizacji gospodarstw rolnych,
 - wsparcia rozwoju obszarów wiejskich,
 - zachowania dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego wsi mazowieckiej,
 - organizacji grup producenckich,
 - marketingu i przedsiębiorczości,
 - wiejskiego gospodarstwa domowego i agroturystyki,
 - ekologii i ochrony środowiska, w tym programów rolno-środowiskowych,
 - nowoczesnych technologii produkcji rolnej z uwzględnieniem Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej.
2. Inicjowanie i wspieranie działań mających na celu rozwój pozarolniczych form aktywności gospodarczej mieszkańców mazowieckiej wsi.
3. Pomoc producentom rolnym w wypełnianiu dokumentów niezbędnych przy ubieganiu się o pomoc finansową ze środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej lub innych instytucji krajowych czy zagranicznych.
4. Działalność informacyjna i wydawnicza:
 - prowadzenie strony internetowej <http://www.modr.mazowsze.pl/>,

- publikacja miesięcznika „Wieś Mazowiecka” oraz materiałów informacyjno-szkoleniowych w formie broszur, katalogów, folderów, itp.
5. Prowadzenie doświadczalnictwa odmianowego roślin uprawnych.
 6. Organizowanie wystaw, kiermaszów, targów, konferencji i innych przedsięwzięć upowszechniających najnowsze osiągnięcia nauki i praktyki rolniczej, promujących dziedzictwo przyrodniczo-kulturowe wsi mazowieckiej.

Funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w Ośrodku Doradztwa Rolniczego

W Ośrodku Doradztwa Rolniczego Dyrektor wprowadził rozporządzenie o wdrożeniu Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001.

Podjęcie decyzji o wdrożeniu SZJ opartego na normie ISO należało do kierownictwa. Podstawą na podjęcie takiej decyzji wpływało wiele czynników. Najczęściej jest to prestiż, stawianie sobie nowych celów, potrzeba uporządkowania procesów realizowanych w organizacji czy ułatwianie współpracy z innymi organizacjami. W przypadku ODR wszystkie te czynniki wystąpiły w równym stopniu.

Wdrożony SZJ pomógł w uporządkowaniu organizacji poprzez zbudowanie schematu organizacyjnego, który określił odpowiedzialność i uprawnień pracowników. Prace wykonują pracownicy zgodnie z ich kwalifikacjami i doświadczeniem.

Sformułowana została misja i cele ODR oraz stworzono warunki do ich realizacji. Wdrożony system wymusił identyfikację oraz opisanie procesów realizowanych w organizacji, ustalono punkty styczne, w których procesy się przenikają i wzajemnie oddziałują. Każdy proces posiada szereg operacji i czynności, przypisanych do konkretnych stanowisk pracy.

Wdrażając Systemy Zarządzania Jakością zwrócono uwagę na to, aby zadania pracowników były jednoznacznie sformułowane. Określono też kryteria ich poprawnego wykonania. Wszystkie zamierzenia wymagają efektywnej komunikacji wewnętrznej. Kierownictwo powinno wiedzieć, czy przydzielone pracownikom zadania są przez nich rozumiane, zaś pracownicy winni otrzymać informacje o wynikach ich działań.

MODR w efekcie podjętych działań, w lipcu 2005 roku otrzymał certyfikat systemu zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001.

System zarządzania jakością wymaga ciągłego doskonalenia. Certyfikat, potwierdzający zgodność działań z wymaganiami normy 9001:2000 nie zakończył prac nad systemem. Firma ciągle i systematycznie podejmuje działania, aby usprawnić system.

MODR przeprowadza systematycznie i niezależnie badanie, które określają czy działania wiążące się z jakością i ich wyniki odpowiadają ustaleniom. Audyt jest wykonywany przez personel lub zlecony jest instytucji specjalistycznej. Osoby przeprowadzające audyty wewnętrzne polegające na badaniu zgodności działań, zapisów z Normą 9001:2000.

Pracownicy ODR biorą czynny udział w doskonaleniu systemu. Pracownicy, mają prawo złożenia własnych propozycji zmian do systemu.

Po zakończeniu każdego kwartału przeprowadzany jest tzw. przegląd jakości, w którym uczestniczy Kierownictwo ODR. W spotkaniu tym Pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością przedstawia m.in.: wyniki auditów wewnętrznych, ustala się, jakie należy podjąć działania w celu wyeliminowania niezgodności z normą ISO 9001, jakie występują zagrożenia.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością wiązało się z opracowaniem poniższych procedur.

Procedura 8/2.0.0. Audyt wewnętrzny – przedmiotem jej jest zapewnienie, że przeprowadzane są planowe audyty oraz przeglądy systemu jakości dokonywane przez kierownictwo, mające na celu ocenę skuteczności i prawidłowości funkcjonowania SZJ.

Procedura 8/1.0.0. Badanie zadowolenia klienta ma zapewnić, że ODR regularnie prowadzi badania zadowolenia klientów z dotychczasowej współpracy i na tej bazie podejmuje działania doskonalące. Jej przedmiotem jest również metodyka prowadzenia badań zadowolenia klienta.

Procedura 8/4.0.0. Działania korygujące i zapobiegawcze – celem procedury jest zapewnienie, że badane są przyczyny pojawiania się słabych punktów i niezgodności wpływających na jakość oraz podejmowane są środki zaradcze, korygujące i zapobiegające ich ponownemu powtórzeniu się. Określa także metodykę rozwiązywania problemów dotyczących wynikłych niezgodności oraz metodykę blokowania możliwości pomyłek w procesie wykonywania zadań.

Procedura 7/2.0.0. Komunikacja – ma na celu zapewnienie, że ODR stosuje właściwe metody i organizację wewnętrznej i zewnętrznej wymiany informacji w zakresie systemu zarządzania jakością.

Procedura 8/3.0.0. Nadzór nad usługą/wyroblem/niezgodnym – przedmiotem owej procedury jest ustalenie systemu postępowania z niezgodnościami dotyczącymi odchyłeń od wymogów jakościowych odnoszących się do usług/materiałów oraz odstępstw od wymaganego przebiegu procesów technologicznych i kontrolnych, aby przypadkowo nie użyto w usłudze materiałów wadliwych.

Procedura 4/1.0.0. Nadzorowanie dokumentacji i danych – procedura ma na celu zapewnienie, że cała podstawowa dokumentacja oddziałująca na jakość jest poddawana właściwemu sterowaniu i zawiera pełną, niezbędną, sprawdzoną i potwierdzoną informację o jakości. jako dokumentację podstawową rozumie się wszystkie ważne dokumenty, w których błąd nieodpowiedniość mogłyby spowodować negatywny stan jakościowy, niezgodność lub stratę finansową.

Procedura 6/2.0.0. Nadzorowanie infrastruktury – celem jej jest określenie i zapewnienie infrastruktury potrzebnej do osiągnięcia zgodności z wymaganiami dotyczącymi wykonywania zadań. Infrastruktura obejmuje: zabudowania, przestrzeń do pracy i związane z nią instalacje, wyposażenie procesu (sprzęt, oprogramowanie) oraz usługi pomocnicze – transport i materiały techniczne.

Procedura 5/1.0.0. Odpowiedzialność kierownictwa – celem procedury jest zapewnienie, że Kierownictwo ODR Warszawa stosuje i doskonali System Jakości w oparciu o normę ISO 9001:2000. Przedmiotem procedury jest sposób postępowania i zakres odpowiedzialności Dyrektora MODR i wyższego kierownictwa w ramach funkcjonowania Systemu Jakości.

Procedura 6/1.0.0. Personel i szkolenie – przedmiotem procedury jest zapewnienie, że:

- potrzeby szkoleniowe są określone, a szkolenia planowane i realizowane zgodnie z planem,
- dobór pracowników odbywa się zgodnie z wymaganiami dla poszczególnych stanowisk pracy stosownie do wykształcenia i doświadczenia,
- odpowiednie (wymagane) zapisy dotyczące szkoleń i uprawnień posiadanych przez pracowników oraz akta osobowe są gromadzone i przechowywane,
- personel zatrudniony w ODR jest w pełni kwalifikowany, zwłaszcza w obszarach działań wymagających utrzymania wysokiej jakości pracy.

Procedura 7/1.0.0. Przegląd umowy – celem procedury jest zapewnienie, że wszystkie umowy przed podpisaniem oraz oferty przed złożeniem klientowi są przeglądane w celu stwierdzenia, że:

- wymagania klienta zostały określone i uzgodnione,
- zostały wyjaśnione ewentualne różnice między umową a ofertą,
- dostawca posiada zdolność do spełnienia wymagań klienta.

Procedura 7/4.0.0. Realizacja procesów – jej celem jest zapewnienie, że usługi i produkcja odbywają się planowo i w nadzorowanych warunkach spełniających założone wymagania.

Procedura 6/3.0.0. Środowisko pracy – przedmiotem procedury jest zapewnienie, że w Ośrodku Doradztwa Rolniczego zarządza się środowiskiem pracy w sposób stwarzający pracownikom odpowiednie warunki pracy niezbędne do osiągnięcia zgodności realizacji zadań z podstawowymi celami.

Procedura 7/3.0.0. Zakupy – celem procedury jest zapewnienie, że materiały, surowce i usługi zakupione spełniają ustalone wymagania oraz pochodzą poddostawców kwalifikowanych.

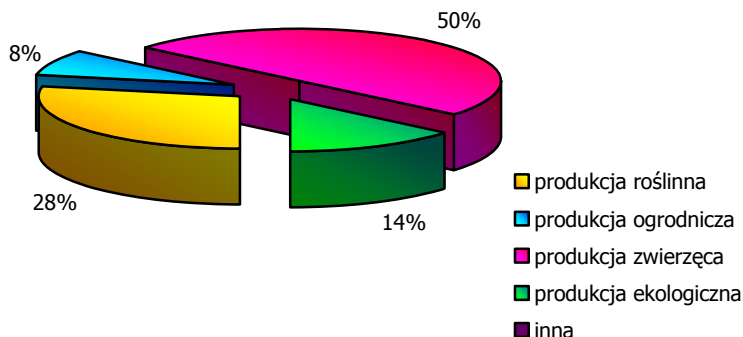
Procedura 4/2.0.0. Zapisy dotyczące jakości – ma na celu zapewnienie, że niezbędne zapisy są dokonywane i utrzymywane w celu udokumentowania funkcjonowania systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001.

Wyniki badań

Przeprowadzone badanie dotyczy oceny zadowolenia klientów ODR. Badanie zostało przeprowadzone wśród grupy 60 rolników, w styczniu 2008 roku.

Respondentami uczestniczącymi w ankiecie byli rolnicy korzystający z usług ODR. W badaniu udział wzięło 60 klientów, przy czym 10 ankiet nie

wzięto pod uwagę ze względu na nieprawidłowe ich wypełnienie, bądź też brak zwrotu.



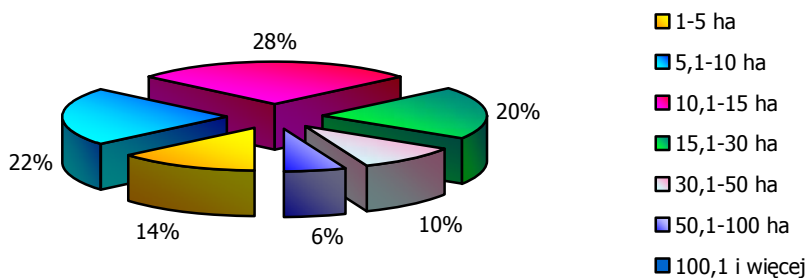
Wykres 1. Wyniki odpowiedzi na pytanie: W jakiej dziedzinie specjalizuje się Pana/i gospodarstwo?

Graph 1. Outcomes of the reply to the question: what field specializes in you/and household?

Źródło: badania własne, styczeń 2008.

Source: own research, January 2008.

Połowa z 50 ankietowanych na pytanie o charakter gospodarstwa wskazało, że zajmuje się produkcją zwierzęcą, 28% - produkcją roślinną, 14% - ekologiczną, zaś 8% - ogrodniczą.

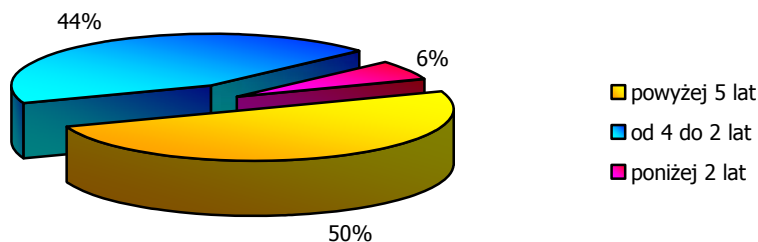


Wykres 2. Powierzchnia gospodarstwa
Graph 2. Area of the farm

Źródło: badania własne, styczeń 2008.

Source: own research, January 2008.

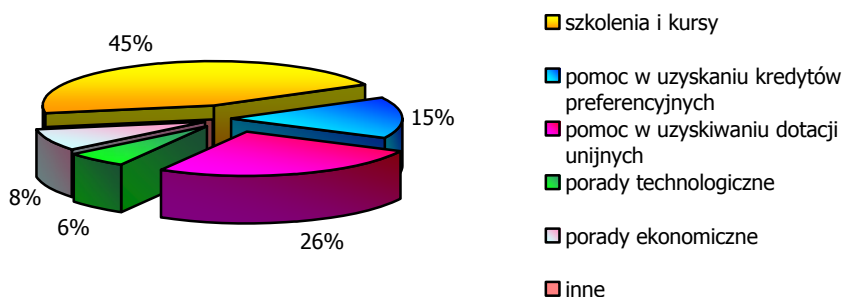
Na pytanie o wielkość gospodarstwa 28% ankietowanych odpowiedziało, że posiada gospodarstwo o powierzchni 10,1-15 ha. 22% wskazało, iż posiada 5,1-10 ha. 20% badanych gospodaruje na obszarze 15,1-30 ha. Gospodarstwo wielkości 1-5 ha ma 14% ankietowanych. 10% respondentów użytkuje 30,1-50 ha gruntów. 6% użytkuje 50,1-100 ha.



Wykres 3. Okres współpracy
Graph 3. Term of the cooperation

Źródło: badania własne, styczeń 2008.
Source: own research, January 2008.

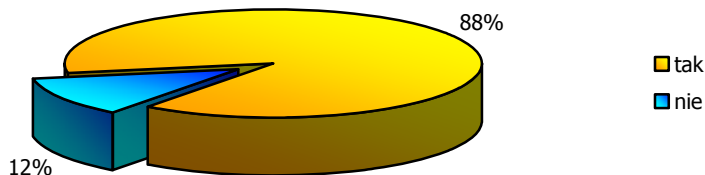
50% badanych korzysta z usług ODR od ponad 5 lat. 44% respondentów współpracuje z ośrodkiem od 2 do 4 lat. Poniżej 2 lat deklaruje 6% klientów firmy.



Wykres 4. Rodzaj świadczonych usług przez ODR
Graph 4. Type of provided services by ODR

Źródło: badania własne, styczeń 2008.
Source: own research, January 2008.

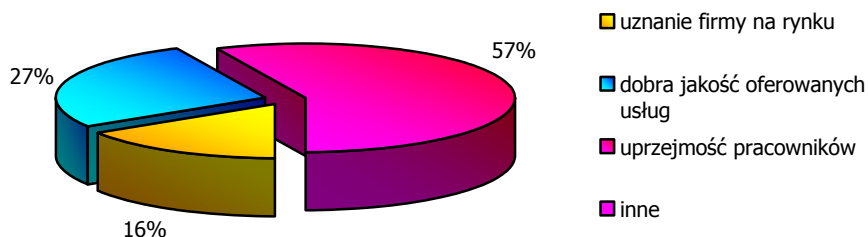
W pytaniu o rodzaj usług z 50 ankiet uzyskano 88 odpowiedzi, co oznacza, że klienci firmy chętnie korzystają z kilku rodzajów usług oferowanych przez ODR. Największą popularnością cieszą się szkolenia i kursy organizowane przez firmę – z nich korzysta aż 45% respondentów. Możliwość uzyskiwania środków unijnych również przyciąga do firmy wielu klientów, gdyż 26% korzysta z pomocy w uzyskiwaniu dotacji unijnych. 15% korzysta z pomocy w uzyskiwaniu kredytów preferencyjnych. 8% ankietowanych zgłasza się do Ośrodka po porady ekonomiczne, a 6% po porady technologiczne.



Wykres 5. Kojarzenie ODR z dobrą jakością
Graph 5. Associating ODR with the good quality

Źródło: badania własne, styczeń 2008.
Source: own research, January 2008.

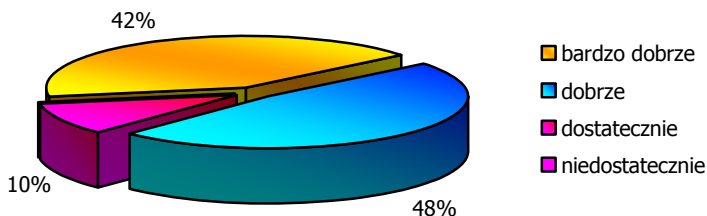
ODR kojarzy się z dobrą jakością i solidnością 88% badanych, zaś nie-liczni (12%) odpowiedzieli na pytanie przecząco.



Wykres 6. Czynniki decydujące o współpracy
Graph 6. Factors deciding on the cooperation

Źródło: badania własne, styczeń 2008.
Source: own research, January 2008.

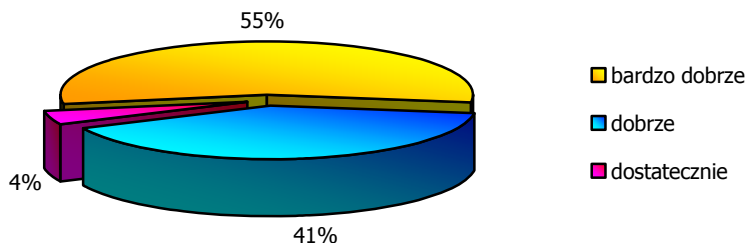
Głównymi czynnikami decydującymi o wyborze współpracy z ODR dla 57% ankietowanych była uprzejmość pracowników, dla 27% - dobra jakość oferowanych usług, a dla 16% - uznanie firmy na rynku.



Wykres 7. Ocena dostępnych usług
Graph 7. Evaluation of available services

Źródło: badania własne, styczeń 2008.
Source: own research, January 2008.

Ankietowani ocenili asortyment dostępnych usług w 48% na ocenę dobrą. Bardzo dobrą ocenę wskazało 42% klientów, natomiast nieliczni bo tylko 10% wskazało ocenę dostateczną.



Wykres 8. Ocena kompetencji doradców
Graph 8. Evaluation of competence of advisers

Źródło: badania własne, styczeń 2008.
Source: own research, January 2008.

Uczestnicy ankiety w 55% ocenili kompetencje doradców bardzo dobrze. 41% oceniło je na ocenę dobrą. Nieliczni (4%) wystawili ocenę dostateczną.

Na pytanie o oczekiwania wobec doradców ankietowani udzielili następujących odpowiedzi:

- profesjonalnych usług;
- fachowej i rzetelnej informacji oraz wiedzy;
- dobrej współpracy;
- informacji o nowinkach technicznych (informatyzacja gospodarstwa);
- wiedzy o wszelkich wymogach koniecznych do prawidłowego funkcjonowania gospodarstwa;
- solidności i uczciwości;
- doradztwa w zakresie pomocy dla rolników;
- dokładnych informacji o przepisach, które weszły, wchodzi i mają wejść w przyszłości w życie;
- życzliwości i zrozumienia potrzeb i problemów;
- dyskrecji;
- pomocy technicznej przy wypełnianiu wniosków;
- dyskusji na nurtujące pytania;
- pomocy w określeniu indywidualnego kierunku rozwoju gospodarstwa;
- kompleksowej i sprawnej obsługi procesu pozyskiwania środków z funduszy strukturalnych;
- doświadczenia;
- znajomości rynku;
- dobrej znajomości zasad produkcji rolnej;
- poświęcenia;
- indywidualnego traktowania klienta;
- zaangażowania.

Podsumowanie

Firmy, które wprowadziły systemy zarządzania jakością i uzyskały certyfikat, dokonały trafnego wyboru, gdyż takie posunięcie mobilizuje pracowników do efektywnej pracy, co wiąże się z osiąganiem lepszych wyników. Posiadanie takiego systemu gwarantuje lepszy odbiór firmy na zewnątrz, jej wizerunek jest dla potencjalnego klienta gwarancją wysokiej jakości świadczonych usług. Poza tym działania w przedsiębiorstwie są usprawnione. System zarządzania jakością obejmuje cały proces wytwarzania usługi i wyrobu, co staje się pewnikiem uzyskania zamierzonych efektów. Wytwarzanie dobrych jakościowo usług i wyrobów przyciąga nowych klientów, a także zapewnia posiadanie stałych odbiorców, którzy raz zadowoleni z dokonanego wyboru, z pewnością wrócą do wytwórcy, który spełnia ich oczekiwania. Proces ten jest podstawą rozwoju firmy, a liczba stałych klientów i sympatyków przedsiębiorstwa – potwierdzeniem jego jakości.

Stosowanie systemów zarządzania jakością to inwestycja, która ukiepunkowana jest na rozwój firmy. Jest to podjęcie działań mających na celu sprostanie oczekiwaniom i potrzebom nabywców oraz aktualizowanie ich, by nadążać za zmieniającymi się wymaganiami klientów. Przy staraniach i wysiłku całego personelu pracowniczego, jego zaangażowaniu i przełamywaniu barier wynikających ze strachu przed tym, co nowe – stosowanie systemów zarządzania jakością przyniesie wymierne rezultaty. Posiadanie certyfikatu jakości zwiększa wartość przedsiębiorstwa, ponieważ stanowi to istotę zdobywania nowej wiedzy, podążania za innowacjami w dziedzinie jakości świadczonych usług.

Tworzenie i wdrażanie Systemów Zarządzania Jakością jest ambitnym celem dla wielu organizacji. Dzięki nim firmy mogą się rozwijać i doskonalić swoją działalność efektywniej, szybciej i skuteczniej, minimalizując jednocześnie koszty związane z prowadzeniem działalności.

O rozwoju firmy w dużej mierze decyduje jakość usług, wyrobów i świadczeń. Nie mniej ważny jest w całym systemie pracownik, jego potrzeby, motywacja, warunki pracy oraz jego możliwość samodoskonalenia, szkolenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

W obliczu chęci utrzymywania wysokiej pozycji Polski na arenie międzynarodowej koniecznością i obowiązkiem jest dostosowywanie przepisów do norm obowiązujących w całej Unii Europejskiej. Dlatego tak istotne jest dobre wykorzystanie czasu danego nam na przystosowanie się. Jednym z najważniejszych czynników są regulacje prawne, które należy solidnie przestrzegać, aby być pełnowartościowym partnerem dla innych członków Unii.

Ceni się, gdy nie tylko z góry narzucone prawo jest motorem napędzającym rozwój firm. Mile widziana jest również ambicja oraz wysokie usytuowanie stawianej sobie poprzeczki. Tylko takie działania umożliwią uzasadnione konkurowanie z firmami zagranicznymi i krajowymi.

Bibliografia

- Dz.U. Nr 222 poz. 1868 z 2002 roku.
Dz.U. Nr 4 poz. 9 z 1998 roku.
Dz.U. nr 53 poz. 535 z 1999 roku.
Karczewska B., *Funkcje i struktura doradztwa rolniczego oraz kierunki oddziaływania*, „Aktualności Rolnicze”, nr 1/2004.
Kujawiński W., *Nowy zawód – doradca rolniczy*, „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” nr 1/22003.
Przychodzeń Z.J., *Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie*, Wyd. SGGW, Warszawa 1992.
Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
Skrzypek E., *System zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie*, PTE, Lublin 1992.
Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Gliwice, Wyd. Helion, 2002.
Zawisza S., Niedbański A., *Ośrodki doradztwa rolniczego w Polsce wobec zmian wynikających z integracji z Unią Europejską*, „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” nr 1/2007.